



Nr. 60 · Oktober 2011

14

**Künstler als Manager:** KM im Gespräch

# Neue Wege der Kunst?

Im Dialog mit Katrin Kolo, Zürich

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff, Redaktion Winterthur,  
[schweiz@kulturmanagement.net](mailto:schweiz@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Frau Kolo, Sie sind Künstlerin und Unternehmerin. Was ist Ihre Motivation für den Spagat zwischen Wirtschaft und Kunst?

**Katrin Kolo:** Für mich ist es das, was ich immer gelebt habe. Ein Spagat wäre für mich, diese Felder zu trennen.

**KM:** Sie haben zuerst im Bereich Tanz eine Ausbildung gemacht. Wann kam das Interesse für unternehmerische Fragestellungen?

**KK:** Ich habe schon als Kind angefangen, zu tanzen, hatte aber auch schon früh ein Interesse für alles mathematisch Naturwissenschaftliche. Als es auf das Schulende zuing, dachte ich, ich müsse mich für die eine oder andere Richtung entscheiden. Nach dem Abitur habe ich dann zunächst eine Tanz-ausbildung begonnen. Mein Wissens- und Forscherdrang blieb damals allerdings unbefriedigt und ich sattelte um auf Volkswirtschaft, da es mich sehr interessierte, wie komplexe Systeme funktionieren und wie man menschliche Entscheidungen in mathematische Modelle packt.

**KM:** Wie ist Ihr Interesse an künstlerischen Interventionen in der Wirtschaft entstanden und warum finden Sie das sinnvoll?

**KK:** Nach meinem Studium hatte ich – neben meinen künstlerischen Engagements – meinen ersten Job als Unternehmensberaterin. Mich hat v.a. interessiert, wie Menschen in Unternehmen zusammen arbeiten, worin die organisationalen Strukturen und Abläufe bestehen. Ein Kunde sprach mich damals an: „Frau Kolo, Sie sind genauso Beraterin wie ihre Kollegen, aber bei Ihnen ist irgend etwas anders.“ Wir haben dann diskutiert, bis wir darauf kamen, dass ich eine Erfahrungswelt aus der Kunst mitbringe und dass das eben das Andere sein müsse, was der Kunde als positiv empfunden hatte. Das Thema hat mich nicht mehr losgelassen und ich habe mich auf die Suche gemacht, was das genau ist. Ich bin noch nicht am Ende der Suche (lacht). Klar ist jedoch, dass eine Erfahrungswelt aus der Kunst eine unternehmerische bzw. organisationale Erfahrungswelt sehr bereichern kann.

**KM:** Glauben Sie, dass die Führungskräfte von morgen neben Managementkompetenzen ebenso künstlerisch-kreative Fähigkeiten benötigen, um in der Arbeitswelt attraktiv zu bleiben?

**KK:** Der Manager muss sicher nicht das Tanzbein schwingen, ein tolles Bild malen oder Musiker werden. In der Wirtschaft wird man funktional ge-

## KATRIN KOLO

ist Diplom-Volkswirtin und Choreographin, wohnt in Zürich und arbeitet als Kulturmanagerin, Unternehmensberaterin und Künstlerin. Mit ihrer Firma arts-in-business erforscht sie seit 2005 synergetische Einsatzgebiete für Kunst und Künstler in Organisationen und nimmt Trainings- und Beratungsmandate an.



... mit Katrin Kolo

trimmt, festgelegte Ziele mit bestimmten Methoden zu erreichen. So funktioniert die reale Welt aber nicht. Die Wirtschaftswelt vernachlässigt häufig, dass man es mit Menschen zu tun hat. Die aktuellen Krisen zeigen, dass wir an Grenzen stoßen, dass nicht alles rein rational, voraussehbar und planbar ist. Ich bin daher überzeugt, dass es zukünftig mehr menschliche Eigenschaften braucht wie Intuition, Kreativität und Bauchgefühl, die bisher eher der Kunst zugeschrieben werden.

**KM:** Stehen Künstler diesen Gefühlen wirklich näher?

**KK:** Ja, Künstler müssen ihrem Bauchgefühl folgen. Das ist ihre Kunst und ihre Methode, sonst wäre es ein Handwerk. Ein Manager ist vielleicht eher der Handwerker und Verwalter, der auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet ist und entsprechende Massnahmen umsetzt. Ein Unternehmer hingegen befasst sich mit einer ungewissen Zukunft, er investiert in etwas Neues, wie der Künstler. Da sind sich beide sehr ähnlich, auch in der Motivation. Es braucht eine persönliche Verbindung zu dem, was man als Unternehmer oder Künstler anstrebt.

**KM:** Könnte die Kunst eingesetzt werden, um Mitarbeitenden in der Wirtschaft das unternehmerische Denken und Handeln näher zu bringen?

**KK:** Das ist sicher eine Möglichkeit. In den letzten Jahrzehnten ist sehr viel Motivation in den Unternehmen verloren gegangen. Extrinsische Motivation über Boni befriedigt vielfach nicht mehr. Die Auseinandersetzung mit Kunst kann helfen, Motivation aus sich selbst heraus zu entwickeln und zu erkennen, was einem Spass macht. Die eigene Freude steckt an und begeistert auch andere.

**KM:** Wie muss man sich eine künstlerische Intervention in einem Unternehmen konkret vorstellen?

**KK:** Man kann z.B. Künstler in Form eines Unternehmenstheater-Events einladen. Das Theater funktioniert - wie in der Antike - als Spiegel und regt zum Nachdenken an. Ähnlich, funktionieren auch Artist-in-Residence Programme, bei denen Künstler eine gewisse Zeit im Unternehmen verbringen und aus dem Erlebten ein Kunstwerk kreieren, sei es eine Fotoausstellung oder ein Comic-Strip. Richtig spannend wird es, wenn sich Künstler als Querdenker mit Argumenten und Ideen in Sitzungen und Beratungsprozesse einbringen, um komplexere Probleme zu lösen oder ein bestimmtes Thema ganz neu zu denken. Ebenso können Künstler als Kreativ-, Führungskräfte- oder Teamtrainer künstlerisch-methodische Kompetenzen sowie das Denken und Handeln in anderen - non-linearen - Prozessen vermitteln. Als Unternehmensberaterin fühle ich mich oft wie eine Art „Hofnarr“, der eine Kunst beherrscht aber auch Intellekt und eine scharfe Beobachtungsgabe mitbringt.



... mit Katrin Kolo

**KM:** Denken Sie, dass sich Künstler überhaupt für manageriale Kontexte interessieren?

**KK:** Eine kleine Anekdote hierzu: Ich saß an einem Tisch mit Tanzkollegen. Alle hatten mich als Choreographin und Ihresgleichen wahrgenommen. Sobald sie hörten, dass ich auch als Unternehmensberaterin arbeite, hat keiner mehr ein Wort mit mir gewechselt. Hätte ich an einem Tisch mit Wirtschaftsleuten gesessen und über meinen künstlerischen Background erzählt, wäre das Thema Kunst sicher zum Tischgespräch geworden. Diese Berührungängste auf Seiten der Künstler beruhen größtenteils auf Unwissenheit, Vorurteilen und Unsicherheit. Das Vorurteil, dass Leute in der Wirtschaft Geld bekommen, um sich selbst zu verwirklichen, Künstler hingegen Geld ausgeben müssen, um sich selbst zu verwirklichen, unterstützt die Neid- und Ungerechtigkeitsgefühle der Künstler. Positiv ist aber, dass immer mehr Künstler Aufträge zu sogenannten kunst-basierten Interventionen erhalten. Die Künstler erkennen dadurch das Potenzial einer synergetischen Zusammenarbeit zwischen Kunst und Wirtschaft. Der Satz „Die Wirtschaft darf die Kunst nicht instrumentalisieren“ bleibt jedoch präsent, auch in der Wirtschaftsforschung, die sich mit diesem Thema näher beschäftigt.

**KM:** Was kann man für die Künstler tun, um diese Ängste zu nehmen?

**KK:** Ich selbst habe einen choreografischen Workshop „Leadership Performance Training“ für Laien und Künstler konzipiert. Kernthema ist, wie Führung in der Choreographie funktioniert und was Führungskräfte hieraus lernen können. Nicht immer der, der vorne steht, ist in der Führungsposition. Im Tanz fallen verbale Kommunikationsformen weg. Man muss blitzschnell verstehen, für wen man gerade Referenz ist und an wen man sich sozusagen referenziert. Das wird nicht explizit unterrichtet. Man lernt es, wenn man im Ensemble tanzt. Im ersten Workshop hatte ich 10 Laien und 5 professionelle Tänzer. Das spannendste für mich waren die Rückmeldungen der Profitänzer, die mir sagten: „So haben wir unsere eigene Arbeit noch nie betrachtet“. Es war für sie eine enorme Bereicherung, zu erkennen, über wie viele verschiedenen Kompetenzen sie verfügen, deren sie sich gar nicht bewusst waren.

**KM:** Welche Entwicklungschancen sehen Sie für Wirtschaft, Kunst und Kultur in den nächsten 20 Jahren?

**KK:** Die Tendenz, die ich hier spüre, und das ist vielleicht wieder mein unternehmerisches und künstlerisches Bauchgefühl, ist zum einen die Entstehung der Tanzwissenschaften. Choreographische Prozesse und Methoden werden analysiert und können dann auf andere Kontexte übertragen werden. Gleichzeitig stößt auch die Wirtschaft mit ihrer bisherigen Brille an Grenzen und sucht nach neuen Sichtweisen. Sei es emotionale, physische Intelligenz oder eben die „kunstvolle“ Brille.



... mit Katrin Kolo

**KM:** Kann die Kunst die Wirtschaft vor dem drohenden „Untergang“ retten?

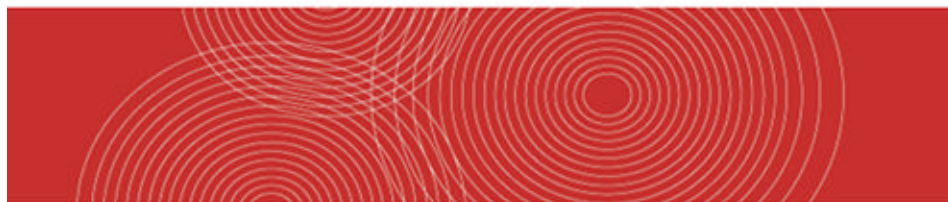
**KK:** Sicher kann man das auf die Spitze treiben. Um aber nochmals auf die Anfangsfrage zurück zu kommen: Der Spagat ist eben nicht von der Kunst zur Wirtschaft oder zwischen Bauchgefühl und Intellekt, sondern besteht vielmehr darin, die beiden Bereiche zu trennen. Das ist so, als würde man einen Teil seines Körpers ablösen. D.h. wenn der Mensch nur noch an Geld denkt, vorgegebene Strategien verfolgt, nicht mehr Mensch sein darf, also keine Gefühle und Emotionen zeigen und nichts mehr hinterfragen darf. Dann wird der Mensch zur Maschine und läuft sich tot. Ich fände es persönlich schön, wenn zukünftig Aussagen wie „Das ist Kunst und das ist nicht Kunst“ wegfallen und stattdessen jeder davon spricht, was er oder sie macht oder eben nicht macht. Ich brauche das Label „Kunst“ nicht!

**KM:** Vielen Dank für das anregende Gespräch!¶

- Anzeige -



## Das Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte von Kultureinrichtungen



KMM Führungsforum | KMM Führungswerkstätten | KMM Strategiewerkstätten

Seminar- und Workshoptermine sowie alle Informationen  
auf [www.KMM-Hamburg.de](http://www.KMM-Hamburg.de)